

# **TALK OF EXPERIENCE, NO OF “FAILURE”: LESSONS LEARNED IN START-UPS IN THE SOFTWARE INDUSTRY**

**ABSTRACT** In order to better understand the complex nature of entrepreneurship and contribute to the empirical literature on the subject, our study applies an exploratory approach to address entrepreneurs’ experiences in emerging businesses. Although these firms were based on technology and high quality standards, they were not able to thrive. A qualitative method based on three case studies in the Software industry is presented. This method captures the complexity of the phenomenon. The strength of the results achieved lies on the dynamics of the events that led to the decline, through the explanatory power obtained by entrepreneurs’ experiences. Particularly, results provide a different view of the phenomenon as a complex social construction, in terms of the experience as part of a specific ecosystem within the business sector. Thus, we highlight that the phenomenon should not be necessarily attributed to a single definition. Entrepreneurs who cease their activities make decisions through analytical processes instead of considering final results, which differ from one case to another. Furthermore, our study concludes that most of the traditionally recommended rules to make difficult decisions, do not apply in uncertain situations. These issues have been scarcely discussed in previous studies on the subject.

**KEYWORDS:** start-ups; experience; learning; software industry.

## **HABLEMOS DE EXPERIENCIA, NO DE “FRACASO”: LECCIONES APRENDIDAS EN START-UPS DEL SECTOR DE SOFTWARE Y SERVICIOS INFORMÁTICOS**

**RESUMEN** Con el objetivo de revisar nuestros propios intentos de comprender la naturaleza compleja de la iniciativa empresarial y contribuir a la literatura empírica en el tema, este trabajo presenta resultados de un estudio exploratorio que recoge evidencia relacionada a la experiencia de transitar por un proceso de negocio emergente, con base en la tecnología y la calidad con un alto nivel de proyección pero que, sin embargo, no lograron prosperar. Se aplica un método cualitativo basado en tres estudios de casos del Sector de Software y Servicios Informáticos, que permite captar la complejidad del fenómeno. Los resultados logrados exponen la dinámica de los acontecimientos que condujo al cese de actividades, a través del poder explicativo obtenido por los emprendedores a partir de la experimentación del proceso. Se proporciona una visión del fenómeno concebido como una construcción social compleja y, a la vez, superadora en términos de la experiencia vivida en el marco de un ecosistema de negocios específico al sector. Destacamos que no debería atribuirse necesariamente una definición única y en cierto modo “simplificadora” del fenómeno en términos de “fracaso”, dado que encontramos que los emprendedores que cesan sus actividades focalizan más la atención en términos del aprendizaje logrado, a partir de los procesos analíticos alcanzados en cada caso, y no tanto por el efecto o resultado final el cual tiene significados diversos según cada experiencia. En tal sentido, se han detectado evidencias no consistentes con un proceso de la toma de decisiones de tipo normativo que no parece aplicable en las situaciones emprendedoras de alta incertidumbre como las abordadas, ni tampoco caracteriza cómo los emprendedores llegan a sus decisiones. Esta cuestión no se encuentra suficientemente reflejada en la mayoría de los estudios estándar sobre el tema.

**PALABRAS CLAVES:** nuevas empresas tecnológicas; experiencia; aprendizaje; software y servicios informáticos.

## INTRODUCCION

La iniciativa empresarial como campo de estudio ha sido analizada desde múltiples ópticas (Veciana, 1999). Sin embargo, en la literatura del Entrepreneurship, no obstante los extensos debates en torno a la creación y el funcionamiento de las empresas nacientes o startups, la cuestión del cese temprano de nuevos negocios ha recibido menor atención. Las investigaciones desarrolladas hasta el momento no han permitido describir con claridad este fenómeno específico del proceso emprendedor el cual, inclusive, ha sido estigmatizado desde la visión del “fracaso”. Por tales razones, existe, en la actualidad, un creciente interés para ampliar el alcance de la investigación, en particular por su impacto en negocios que se encuentran en etapas de gestación y desarrollo (Headd, 2003; Wiklund, Baker & Shepherd, 2010; Ucbasaran, Shepherd, Lockett & Lyon, 2013). Después de un extenso desarrollo del enfoque en el éxito empresarial, los investigadores están buscando ahora en “la otra cara de la moneda” para brindar enseñanzas a futuros empresarios (Singh, Esquina & Pavlovich, 2007). Como sostienen Aldrich & Martinez (2001) entendemos las opciones estratégicas y la “selección” del medio ambiente, pero sabemos mucho menos acerca de cómo interactúan entre sí. Asimismo, dentro de la corriente de estudio que visualiza el fenómeno desde la óptica del “fracaso”, y si bien existen numerosas investigaciones sobre los distintos costos que deben afrontar los emprendedores en tales circunstancias, se ha concluido que la experiencia vivida en tales circunstancias constituye esencialmente un proceso de aprendizaje (Cope, 2011; Shepherd, 2003; Shepherd, Wiklund & Haynie, 2009). Los emprendedores tienen el potencial de aprendizaje durante el proceso de construcción de sus empresas, con base en la retroalimentación de sus resultados. Tal aproximación en los estudios referidos al tema, no se apoya sin embargo en suficientes evidencias empíricas. Gran parte de la evidencia proviene de estudios de las organizaciones de éxito, y por lo tanto no vemos la acciones y circunstancias de los "no elegidos" (Aldrich & Martinez, 2001). El enfoque metodológico que ha prevalecido en la literatura se ha centrado en la estimación de la sustentabilidad del negocio en las empresas saludables, principalmente a través de modelos de predicción utilizando ratios financieros (Altman, 1968); y en el descubrimiento de los determinantes claves que conducen al fracaso (Cameron, Sutton, & Whetten, 1988; Finkelstein, 2003; Mellahi, 2005; Sheppard & Chowdhury, 2005), o como un concepto complementario respecto al éxito (Stuart & Abetti, 1987). Sin embargo, el fracaso debe ser explorado en detalle, dado que se trata de un fenómeno

susceptible de generar efectos significativos en términos de carreras de los emprendedores (Singh et al., 2007) y en sus decisiones para iniciar negocios posteriores (Ucbasaran et al., 2013; Mantere, Aula, Schildt & Vaara, 2013) identificando si modifican o no sus comportamientos y prácticas empresariales en base a sus experiencias previas (Cope, 2011). A través de una metodología cualitativa y narrativa que permite comprender el “cómo” del fenómeno y, en particular, el desempeño del individuo dentro de su entorno, este estudio ofrece una mejor comprensión sobre las distintas circunstancias del proceso que provocan el abandono del negocio. Primero, se identifican potenciales causales y se detalla el “tipping point” o punto en que las cosas se tornan significativas. Luego, se pone atención en cómo los emprendedores enfrentan y racionalizan la experiencia y, finalmente, se describen las consecuencias, particularmente a nivel de los efectos que genera a nivel del emprendedor y sobre la continuidad de actividad emprendedora o como factor determinante de otros efectos. Luego de la presente introducción, en la sección siguiente se presentan los conceptos claves a analizar, seguida de la descripción de la metodología aplicada. En una sección posterior, se presentan y se discuten los principales resultados del análisis de los casos considerados, y finalmente, se ofrece una sección de discusión y conclusiones.

## **1. MARCO REFERENCIAL**

### **1.1 ¿De qué hablamos cuando hablamos de “fracaso”?**

En primer lugar es necesario focalizar en el término mayoritariamente utilizado en la literatura empresarial para referirse al fenómeno en cuestión. Esto es importante por al menos dos razones: en primer lugar, permite la comparación entre estudios; y, en segundo lugar, la naturaleza de la definición aplicada, influye sobre los procesos observados y sus consecuentes resultados. Así hemos encontrado que el concepto “fracaso” ha sido asociado a múltiples significados y los investigadores han aplicado el término para conceptualizaciones diversas que van desde enfoques menos permisivos o tolerantes, como la discontinuidad del negocio por razones heterogéneas (incluyendo problemas legales, disputas entre socios, muerte o simplemente cambio en el interés de continuar el negocio) (Bruno, Mcquarrie & Torgrimson, 1992; Watson & Everett, 1996; Singh, Corner & Pavlovic, 2007); hasta definiciones más precisas o acotadas, como insolvencia o quiebra (Zacharakis, Meyer & DeCastro, 1999). Otros investigadores ampliaron esta definición de fracaso sugiriendo que es la terminación de una iniciativa que no ha alcanzado sus objetivos (McGrath, 1999), o la desviación de los resultados

deseados y esperados (Cannon & Edmondson, 2001). Más recientemente, Ucbasaran et al. (2013) sugirieron que el fracaso en los negocios se refiere a la disminución de la participación en una empresa, por no haber cumplido con el objetivo económico establecido por el empresario. En una línea similar, Khelil, Smida, & Zouaoui (2012) sugieren que el fracaso se produce por la entrada de un nuevo negocio en una espiral de destrucción de los recursos, y /o por la entrada del empresario en una estado de decepción y de sentido de impotencia que disminuye sus creencias en su capacidad para dirigir las tareas con éxito. Al mismo tiempo, Coad, Frankish, & Storey (2013) concluyeron que el concepto de "muerte" es adecuado para describir el cierre de los negocios, incluyendo los casos de liquidación, dado que no todas las salidas de negocios deben ser considerados fracasos. De este modo, encontramos que los estudiosos se centraron demasiado en brindar definiciones y medidas contingentes en el cierre de empresas establecidas, y muy poco en la experiencia humana real (Colaizzi, 1978) como eje de referencia que otorga claridad a lo sucedido. Para los objetivos del presente estudio, no se considera una definición en particular, sino que, se busca explorar en las experiencias asociadas a la decisión de emprender y abandonar las acciones emprendidas.

## **1.2 Factores y efectos asociados a los acontecimientos.**

Los académicos han tratado de explicar el fenómeno analizando el proceso atributivo al comportamiento (Heider, 1958) y han concluido que los individuos, al hacer atribuciones sobre un resultado o evento, tienden a dar sentido a las causas y los efectos con un cierto sesgo personal, sugiriendo que las personas son propensas a tratar de mejorar o proteger su autoestima tomando crédito por los logros pero negando la responsabilidad por las fallas. A partir de este enfoque, Zacharakis et al. (1999) observaron que, si bien los emprendedores se atribuyen factores internos del negocio como antecedentes de la no continuidad del mismo (como la falta de capacidad de gestión y visión), tienden a centrarse más en las fallas de los demás, lo que refleja un cierto grado de sesgo de atribución. Consecuentemente, esta forma de comprender los eventos puede afectar los procesos de asignación de recursos y toma de decisiones (Hayward, Shepherd, & Griffin, 2006). Inclusive, esto podría conducir a que los emprendedores aprendan poco de la experiencia y no logren su capitalización a futuro. Por otra parte, sólo un pequeño porcentaje de las investigaciones analiza las consecuencias de los hechos. Al respecto, numerosos investigadores han abordado el tema desde teorías del campo de la psicología, de modo de conocer cómo los individuos perciben su comportamiento (Bell

& Taylor, 2011; Mantere et al., 2013) en el marco del fracaso en sus negocios (Shepherd, Wiklund & Haynie, 2009). Otros en cambio, identifican condiciones específicas del “fracaso” en términos de costos (Hasan & Wang, 2008). En este trabajo se hace foco en cómo los emprendedores perciben las circunstancias asociadas a los acontecimientos y dan sentido a la experiencia, y el modo en que responden a ello, lo cual muchas veces aparece inicialmente contradictorio. Mientras que la situación puede conducir a una oportunidad de aprendizaje potencialmente valiosa para el emprendedor (McGrath, 1999), también puede ser una experiencia emocional y traumática (Cope, 2011; Shepherd, 2003) que obstaculiza el aprendizaje. Por estas particularidades, el enfoque a nivel del emprendedor, en oposición a nivel de la firma o la industria, permite abordar las implicancias asociadas a los hechos. Aquí se adopta una visión multidimensional y el enfoque de Ucbasaran et al. (2013), quienes dividen los efectos de la experiencia vivida como un proceso con resultados diversos en el tiempo: los efectos inmediatos, los procesos de *sensemaking* y de aprendizaje que permiten advertir el auténtico valor de la experiencia, y los efectos de largo plazo.

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1 Diseño de la investigación**

Con el fin de ilustrar la forma en que se desarrollaron los acontecimientos, se propuso un estudio exploratorio basado en historias empresariales (Yin, 1994). Esta metodología cualitativa permite al participante, a través de una guía de preguntas amplias y generales, establecer los parámetros del tema y de tal modo efectuar una descripción profunda de los hechos y captar la complejidad del fenómeno desde la perspectiva de los propios individuos, a través de sus relatos personales y narraciones. Este proceso posibilita efectivamente transmitir las ideas y, aprovechar el conocimiento existente. En tal sentido, la investigación empírica combina conocimientos teóricos existentes con los conocimientos prácticos obtenidos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009), permitiendo confirmar, refutar o extender la teoría vigente considerada para el análisis (Yin, 2009). Pretendemos, por tanto, analizar el fenómeno tal como lo que es, para luego contrastarlo con la teoría desde un punto de vista particular. Tal descripción debe ir acompañada de una explicación acerca de cómo los emprendedores interpretan y promulgan la realidad (Berglund & Hellström, 2002) y, por ende, de su comprensión. Para ello, se aplica un método inductivo que posibilita procesar la información obtenida a través de un esquema flexible para dar continuidad y mantener encaminadas las

entrevistas realizadas personalmente con los emprendedores, se reduce la complejidad y simplifica el análisis de los descubrimientos empíricos. Fue así que se logró que, a través de sus relatos, los emprendedores reflexionaran respecto a los acontecimientos de lo sucedido en ese momento, de modo de arribar a la experiencia en su esencia. Weick (2003) ha señalado la importancia de la relación entre percepción (retrospectiva) y significados que construyen la estructura de valoración cognoscitiva. A partir de las mismas se determina qué significados darle a los sucesos y con qué criterios filtrar información, lo cual es clave al intentar comprender la naturaleza del emprendimiento. De tal modo, y a partir del conocimiento disponible por parte de los investigadores responsables del trabajo, se seleccionaron tres casos de (ex) emprendedores argentinos del sector de Software y Servicios Informáticos, pertenecientes a una ciudad de carácter intermedio de la provincia de Buenos Aires (Argentina), cuyos emprendimientos no hubieran sobrevivido más allá de los 5 años desde su puesta en marcha. Es decir, se optó por casos de empresas de reciente creación o start-ups.

## **2.2 Procesamiento y análisis de información para la generación de resultados**

Una vez concluidas las entrevistas, se transcribieron las grabaciones para procesar y ordenar la información relevante recolectada mediante el uso de dispositivos de grabación de voz. A partir de todas las narraciones, se analizó la información en profundidad con el objetivo de triangular los datos. Es decir, se buscó construir e integrar los conceptos emergentes de las narraciones de los emprendedores con las categorías identificadas a partir del marco teórico considerado. Asimismo, se compararon los casos seleccionados, identificando semejanzas y diferencias de criterios y conceptos respecto al significado asignado por los emprendedores a sus experiencias. En principio, se analizan las causas o factores desencadenantes del proceso, de carácter interno y/o externo, a nivel individual, del negocio y del entorno inmediato. Luego, se identifican los eventos concretos ("tipping point") que marcaron el declive temprano del negocio, y las respuestas de los emprendedores frente a ellos. Posteriormente, se describen los efectos del proceso, poniendo énfasis en las implicancias que éste tuvo sobre el emprendedor, los aprendizajes incorporados a partir de la experiencia, para concluir con el análisis respecto a la definición que cada emprendedor brinda según su propia experiencia.

TABLA1: Información básica de los participantes del caso de estudio

	CASO 1	CASO 2	CASO 3
<b>NOMBRE</b>	PARTICIPANTE F	PARTICIPANTE H	PARTICIPANTE J
<b>EDAD</b>	40	32	35
<b>NIVEL EDUCACION</b>	Universitario- MBA	Secundario	Universitario-Master
<b>AÑO DE INICIO</b>	2006	2011	2006
<b>AÑO DE CIERRE</b>	2009	2014	2013
<b>ACTIVIDAD</b>	Software para transformar publicaciones impresas a formato digital.	Canal de publicidad en redes Wifi	Servicios en desarrollo de software y consultoría tecnológica
<b>FECHA ENTREVISTA</b>	24/04/2015	07/05/2015	11/05/2015

Fuente: elaboración propia

### 3. RESULTADOS ALCANZADOS

#### 3.1 Factores determinantes

Determinadas investigaciones sostienen que ante dificultades para llevar adelante el negocio, los emprendedores, en general, se orientan a enfatizar la importancia de los factores externos, subestimando el rol de los factores internos o personales para proteger su propia autoestima (Coad et al., 2013). Sin embargo, en sus relatos, los emprendedores concluyeron que sus problemas fueron generados principalmente por factores internos, y solo en algunos casos mencionaron la influencia de factores externos. Respecto a factores endógenos, coincidieron en la relevancia de las habilidades y competencias de los emprendedores como generadores del negocio. En particular, los emprendedores coincidieron en señalar como factor crítico a la falta de habilidades y conocimientos en gestión, particularmente para identificar el mercado objetivo y generar un producto o servicio comercialmente exitoso. Los emprendedores no lograron “leer el mercado” correctamente y consecuentemente no pudieron ofrecer propuestas de valor, ni desarrollar las herramientas necesarias para vender sus productos y servicios; y, en consecuencia, mantener clientes en el tiempo:

*F: “Uno de los principales errores internos en el proyecto fue la falta de experiencia del management y gestión comercial, no de la parte técnica, que era excelente. Pero, en mi caso, por más que había tenido una experiencia anterior, nunca interpreté del todo bien la complejidad del mercado meta al que nos estábamos orientando y eso nos trajo serios problemas. Por ejemplo, en el plan de negocios nosotros habíamos definido que cada una de las negociaciones que íbamos a realizar con los clientes iba a demorar 3 meses. Es decir, yo había definido un cashflow en el cual había supuesto que me iba a llevar no menos de 3 meses conseguir el dinero.... (...) no logramos desarrollar una propuesta de valor o comercial lo suficientemente precisa.”*

Los déficits de conocimientos en gestión es una debilidad que los emprendedores manifestaron repetidas veces, haciendo hincapié en las dificultades y los obstáculos que encuentran la mayoría de las empresas de Software para mantenerse competitivas en el mercado:

*H: "En mi caso, lo que más me marcó está experiencia fue aprender que, a diferencia de cómo te enseñan en la facultad, no alcanza con tener un producto técnicamente bueno. Lo más importante es saber venderlo. Y lo que aprendí es que si hoy decido emprender algo, no lo haría sin antes tenerlo vendido. Otra vez el mismo esfuerzo no haría. Si tengo una idea, primero buscaría a quien le gusta, quien se entusiasmaría conmigo, y quien tendría dinero para comprármelo. Y recién ahí lo haría. Lo vendería antes de hacerlo".*

Esto puede vincularse al mismo tiempo con el tema que se aborda en la literatura como el exceso de confianza que caracteriza a los emprendedores (Hayward, Forster, Sarasvathy & Fredrickson, 2010), que suelen generar expectativas poco realistas respecto al funcionamiento del negocio, que finalmente no logran alcanzar, principalmente por no contar con habilidades y recursos que realmente no tenían. En palabras de los propios emprendedores:

*H: "necesitábamos gente de Económicas, que era la pata floja que teníamos nosotros. Porque el tema es que, además de hacer el producto, hay que salir a venderlo, y no teníamos ni idea... (...) Cuando dijimos de salir a venderlo no pensamos en ninguna investigación de mercado ni nada por el estilo. Ni lo pensamos! El proceso de "identificación" de clientes fue producto de un brainstorming. Fuimos tirando ideas.... (...) No lo validamos hasta que fuimos a venderlo.... (...) Nos faltó conocer cómo funcionaba el mercado en torno a nuestros clientes potenciales".*

En el SSI existe un excelente nivel de preparación y entrenamiento a nivel técnico, lo cual pocas veces significa un obstáculo en el avance de los proyectos. En cambio, el problema se presenta cuando luego de la etapa de desarrollo el producto debe introducirse al mercado:

*J: "... trabajaba mucho haciendo software pero no hice nada en lo comercial. En general trabajaba 12 horas al día y fue así que cuando se me terminaron los dos proyectos que duraron casi un año, me quede sin nada. Ya cuando se estaba acercando la fecha de finalización, me di cuenta que por enfocarme tanto en hacer, me había olvidado de vender."*

Otro factor clave que dificultó el funcionamiento del negocio según lo esperado fue la falta de networking y la generación de redes de contactos claves con aliados estratégicos, según la actividad y el sector. Esto es fundamental para adquirir toda la información necesaria del mercado, tanto de clientes como de la competencia y el entorno, y así poder validar la idea del negocio:

*F: "... a nosotros lo que nos pasó fue eso.....nos faltó calle y un buen networking con esas personas que aparecieron después y nos hicieron ver todos los errores cometidos...(....)....Hoy lo que trato de hacer, si alguien me consulta, es que antes de pedir dinero, logren esas cosas, la aprobación. Porque el networking no son los clientes, sino que es todo el entramado. Y el networking es una capacidad propia, es tuya, no está afuera".*

Los emprendedores coincidieron en que la dedicación y el grado de compromiso hacia el proyecto son claves. En este sentido, existen diferencias entre los casos analizados. En el caso F, el socio con mayor participación societaria había invertido en el negocio como un hobby, ya que se dedicaba a invertir su dinero a riesgo. Los otros tres socios que tenían más participación activa en la operatoria del proyecto, estaban dedicados part-time. Por el contrario, en el emprendimiento H, dos de los tres socios dejaron sus trabajos para iniciar el proyecto a una dedicación full-time. En el caso J, los dos socios iniciaron dedicados full-time, hasta que uno de ellos decidió viajar al exterior y su dedicación fue disminuyendo paulatinamente:

*F: " Como factores internos puedo identificar claramente la dedicación part-time de los socios.... (...) en ese momento fue un factor determinante que impactó negativamente. Porque, al contrario, la falta de contacto, la falta de acceso, y la falta de medios, se tiene que apalancar inevitablemente con mayor dedicación".*

*J: (...): Si quieres que algo funcione, hay que hacer foco. Si haces muchas cosas al mismo tiempo, no funciona. De hecho, cuando mejor me funcionaba todo, era cuando más enfocado estaba. Estaba 100% dedicado a eso..."*

Finalmente, respecto a las causas, surgieron del análisis algunos factores exógenos que impactaron sobre el funcionamiento del negocio. Si bien se mencionaron algunas cuestiones del macro entorno, el principal factor externo que se identifica es la falta de apoyo sistematizado del entorno institucional, a nivel local y del país. Actualmente ese aspecto ha mejorado y han surgido algunos programas de incentivos y fomento de emprendimientos, pero los emprendedores se expresaron así:

*H: " nosotros pensamos que la aceleradora nos iba a brindar un montón de ayuda en la pata floja que teníamos en el aspecto comercial. Pero la realidad es que la incubadora conceptualmente era una auditora. Es decir, llevaba todo el papeleo de lo que gastábamos y cómo, pero no era que nos hacía contactos con empresarios o instituciones, sino que nos teníamos que seguir moviendo por nuestra cuenta..."*

*J: " Lo que si no hay y es real, es financiamiento. Porque ninguna incubadora pone el dinero y los recursos necesarios para que realmente funcione. Por eso es que de cada 10 proyectos que se inician, uno solo es el que logra impacto y genera dinero y hace que los inversores quieren invertir porque es rentable".*

*F: "...Y además en ese contexto era muy distinto el rol de las instituciones en el apoyo a los emprendedores, a comparación de ahora..."*

### **3.2 ¿The Tipping Point?**

Para los emprendedores resultó complejo identificar "el momento" (concreto) que determinó el declive de sus proyectos, aunque sí describieron aquellos síntomas que provocaron un punto de inflexión a partir del cual los efectos se potencian al máximo, creando un cambio

significativo que permitieron prever la situación crítica. Describen muy bien el escenario reinante y las acciones formuladas para evitar la situación, o bien “aguantarla”:

*F: “Es paulatino y lo vas viendo cuando empezás a ver que no cerrás negocios. Hay un tema clave que es poder medir la dedicación y motivación de los socios. Es decir, hay que ser muy austero respecto a esos niveles porque obviamente a medida que hay más complicaciones, menor es la dedicación y motivación. Y empiezan a aflorar otras cuestiones. Es inevitable...empezás a perder foco, a cansarte, a no querer dedicarte, a brindarle menos atención, y se empieza a dar una serie de situaciones que hace que lo mismo que antes generaba sinergias positivamente empiece a ir para atrás”.*

*J: “Más de una vez había llegado a una situación de ver los posibles quiebres, y siempre me proponía resolverlo, poniendo un plus de esfuerzo. Pero esa última vez me di cuenta que ya no valía la pena seguir pedaleando. Y fue la mejor decisión. Porque si no hoy estaría fundido. Porque al otro día de cerrar estaba en un trabajo en el que cobraba lo mismo que ganaba con mi empresa, con muchísimas menos responsabilidades y era seguro que cobraba todos los meses... (...) en ese momento sabía que si no cortaba, ahí al mes siguiente iba a estar en negativo e iba a tener que poner plata de mi bolsillo. Y además no había perspectiva. Entonces ahí dije, cerramos. Además en el medio hay cuestiones personales. Yo había tenido una hija en el 2012 y venía con una progresión familiar que hacía que no tuviera sentido arriesgar más nada. Porque era dedicarle mucho para que no funcionara como quería”.*

*H: “El último mes ya estábamos muy cansados.... (...) Ese último mes se estiró mucho. Se hizo largo. Más porque de alguna manera ya sabíamos que no se había dado lo que habíamos pensado de viajar a otro país para cobrar un fondo y pegarla, y ver que se pasan los días y darte cuenta que tu futuro está en otro lado, requiere volverte y empezar de nuevo otra cosa. ”*

En definitiva los relatos reflejan que los emprendedores lograron visualizar aquellas situaciones o detalles que podían parecer insignificantes y que, al unirse con diferentes aspectos y efectos, provocaron la decisión final.

### **3.3 Efectos**

Con base en Ucbasaran et al. (2013), la *primera etapa* refiere esencialmente a los costos implícitos, ya sea en términos financieros, sociales y psicológicos. En nuestro análisis se identifican principalmente estos últimos, dado que en ninguno de los casos los emprendedores manifestaron que el final del negocio significó una pérdida financiera de gran magnitud. Además, ellos mismos no consideraron relevante la pérdida medida en términos financieros, en comparación a la pérdida en términos de orgullo propio y motivación:

*H: “ (...) yo creo que las start-ups del sector sistemas parten y se basan fundamentalmente en horas hombre, entonces la inversión inicial no es tan grande. Y nosotros siempre pusimos de lo nuestro. Pero bueno si comparo que hubiese podido hacer con el mismo dinero, por ejemplo, si me compraba un auto, hoy lo tendría*

*mientras trabajo en relación de dependencia. Pero no lo considero una pérdida (...) Porque si bien creíamos que íbamos a tener éxito y eso incluía vender (el producto) y estar bien económicamente, la cuenta inicial no era hacernos millonarios”.*

*F: “ (...) Si genera dinero mejor, pero creo que en el fondo ningún emprendedor tiene el eje central en el dinero, que es un factor de relevancia, pero creo que el reconocimiento, el status, y tres o cuatro cosas más están en el mismo rango de importancia que el dinero. Porque el dinero está bueno pero no es estrictamente determinante. Obvio esto también depende de la edad y el momento de la vida que uno esté. Pero pasa más por una cuestión de amor propio y superación”... (...) “Yo no dormía cuando no tenía el dinero para pagarles a los técnicos. Esa fue una de mis medidas de que no daba para más....la sensación de no tener dinero para pagarle a alguien que trabaja con vos es horrible. Y ahí te das cuenta hasta donde van tus límites. Porque el tipo que puede convivir con eso y dormir tranquilo es claro que mucho mejor formateado para hacer negocios” ...*

*J: “Ya tenía el negocio cerrado y tenía el dinero y no tenía nada pendiente con nadie. Y se lo comuniqué a los chicos, que eran conscientes de la situación, y decidimos dedicar un mes sin trabajar, porque ya no había nada que hacer, para buscar trabajo para todos. Yo me debía a la gente, era lo único que me preocupaba, y yo también necesitaba buscar trabajo.”*

De la misma manera, la situación puede conducir a costos sociales en relación a su impacto en las relaciones personales y profesionales, que pueden explicar por qué algunos emprendedores se retiran de su actividad empresarial y se autoimponen un distanciamiento social (Cope, 2011; Shepherd & Haynie, 2011; Singh et al., 2007). Sin embargo, tal “estigmatización” extrema, no es considerada por los emprendedores entrevistados como un factor de consideración en sus casos personales, y opinaron que:

*J: “...el tema está muy estigmatizado, más acá. El tercero (la gente), cuando uno cierra, cree que está todo mal, y sienten lástima...”*

*F: “No creo tanto en eso, sino en el sobre-ensalzamiento del éxito o del que le va bien, que es igualmente relativo como el fracaso. No sé si está mal visto el hecho de fracasar, más aún como en nuestro contexto, donde te diría incluso que hasta está bien visto ser una persona con iniciativa y que pruebes y que te equivoques. Porque en el camino te salieron muchas cosas bien”.*

Finalmente, en la literatura (Cardon & McGrath, 1999; Cope, 2011; Harris & Sutton, 1986; Shepherd, 2003; Singh et al., 2007; Ucbasaran et al., 2013) aparece mayoritariamente la idea de que la situación genera costos interrelacionados asociados con las experiencias, como la pérdida de motivación y confianza respecto a sus habilidades para sobrellevar determinadas tareas exitosamente en el futuro, obstaculizando su desempeño. Sin embargo, de forma opuesta, la experimentación puede aumentar su motivación para compensar esas limitaciones y asegurarse de lograr su objetivo personal (Brunstein & Gollwitzer, 1996):

*F: "Es frustrante. Sin embargo, todas las experiencias han sido infinitamente positivas. Y sobre todo cuando se trata de una persona profesional y en formación Pero esto está íntimamente relacionado a que postura tiene uno respecto a la vida".*

*J: (...) Y al momento de cerrar fue duro después de tantos años. Pero yo no iba a poner en riesgo lo personal. Yo siempre fui práctico y sabía que por más doloroso que fuera, si no funcionaba, había que cerrar".*

*H: (...) La verdad que golpear, te golpea. Porque una vez que decidís emprender y decidís dejar un trabajo seguro para dedicarte a un proyecto full-time, y metiendo toda la energía que eso requiere, que no te salga de alguna manera te repercute, eso es seguro. El que te diga que le resbala, te está mintiendo. Pero bueno yo sabía que no era mi única meta".*

A medida que el tiempo transcurre, a modo de una *segunda etapa*, el emprendedor ingresa en un proceso de creación de sentido y de recuperación que se extiende por un largo periodo de tiempo (Cardon & McGrath, 1999; Cope, 2011), y en muchos casos la experiencia se considera un paso y aprendizaje fundamental para un nuevo potencial negocio (Sitkin, 1992; Cardon & McGrath, 1999; Johnson, 2011; Sarasvathy & Menon, 2003), repitiendo únicamente aquellas elecciones que resultan más prometedoras y descartando las de menor potencial (Minniti & Bygrave, 2001). Sin embargo, se requiere una mayor consideración del rol del tiempo transcurrido entre la experiencia fallida y las direcciones que adoptan los individuos para superarlo, para poder comprender como sintetizan el aprendizaje en base a la experiencia (Shepherd, Patzelt & Wolfe, 2011), lo cual también puede depender de los antecedentes personales del emprendedor (Huovinen & Tihula, 2008). En nuestro estudio, los emprendedores tecnológicos describieron el impacto de la experiencia de sus proyectos malogrados, pero de forma inmediata balancearon sus relatos remarcando cuán importante había sido esa vivencia para su progreso personal y profesional. Son notables todos los aprendizajes que los emprendedores lograron absorber de tales experiencias a través del paso del tiempo y su involucramientos en otras actividades. En sus relatos se evidencia lo que, a partir de teorías de la cognición y el comportamiento, Politis & Gabrielsson (2007) estudiaron sobre las actitudes de los emprendedores en tales circunstancias. Los autores concluyeron que la experiencia vivida se asocia con actitudes positivas frente al mismo, dado que enfrenta a los emprendedores a situaciones novedosas y desconocidas que requieren desarrollar nuevas maneras de sobrellevar los problemas e identificar oportunidades, generando nuevos aprendizajes. Esto puede identificarse en las expresiones de los emprendedores:

*F: "... hay que ver es todo lo que se capitaliza en el mientras tanto. No hay mejor proceso de aprendizaje que a través de la prueba y el error. Y en general, le erras muchas más veces de las que acertás. No hay mejor forma de aprender que esa. El tema es como uno logra metabolizar eso que sucede. Y la verdad es que, insisto, hay muchísimo para capitalizar de esos errores, equivocaciones y no éxitos".*

*J: "Trate de mirar el medio vaso lleno. Todo lo que hice a partir de eso, no solo en lo profesional, sino también a nivel personal. Salirme de ese negocio e irme a laburar me posicionó muchísimo mejor".*

*H: "Para mí no es una etapa negativa. Creo que es una experiencia y el día de mañana voy a emprender mucho más tranquilo y no como me paso esta primera vez. Pero no es ni 100% positivo ni negativo. Es una experiencia y la viví como tal... (...) Nunca, inclusive ni bien se terminó, lo vi como algo negativo. Siempre trate de ver el vaso medio lleno".*

Finalmente, los emprendedores en estas circunstancias, no solo aprenden sobre ellos mismos y sus negocios, sino que también aprenden sobre la importancia de las redes de contactos, las relaciones y los "puntos de presión" en la gestión de los negocios (Cope, 2011), lo cual se evidencia en los relatos dados:

*H: "Acá los contactos son claves. Directamente no puedes empezar a emprender. Te chocas al toque..."*

*F: "El networking y el capital social son competencias claves, así como la fluidez y claridad para hablar."*

En el *largo plazo*, se comienza a identificar lo que los individuos lograron aprender de la experiencia y cómo se capitaliza la trayectoria del emprendedor en términos de las prácticas y estrategias actuales, resaltando las inconsistencias previamente no consideradas (Cope, 2011). Se trata de un proceso que cuestiona las maneras anteriores de percibir, pensar y actuar; y genera las nuevas maneras de hacerlo y que, generalmente, suelen reflejarse en un mejor desempeño en las iniciativas emprendedoras posteriores, dada la experiencia del emprendedor. Sin embargo, para que los beneficios del aprendizaje incorporado se materialicen, el emprendedor debe desplegar el nuevo conocimiento resultante, por ejemplo, involucrándose en otra iniciativa empresarial (Shepherd, 2003; Ucbasaran, Westhead, Wright & Flores, 2010) lo que no siempre sucede. En particular si los costos asociados al fracaso son demasiado elevados en comparación con los beneficios del aprendizaje que genera, eventualmente los emprendedores optarán por abandonar su carrera emprendedora. Esto sucedió en los tres casos analizados, que posteriormente a la experiencia se orientaron hacia trabajos en relación de dependencia, como forma de estabilizar su situación laboral y profesional. No obstante sus decisiones inmediatas, los emprendedores coinciden en que su

actividad emprendedora no es una “etapa cerrada”. Consideran haber aprendido de las experiencias pasadas pero aun así son conscientes de que para iniciar nuevamente un proyecto de negocios, deben existir determinadas condiciones que no estuvieron presentes antes y que son determinantes de su reinsertión como emprendedores. Entre las principales mencionan cuestiones de escala asociadas al sector, en el cual el modelo de negocio necesario para crecer o al menos sobrevivir involucra por ejemplo, estar activamente presente en el mercado principal (USA):

*J: “En la actualidad, la empresa que funciona bien es la que tiene el centro de costos en Argentina, con venta en el extranjero a través de un socio o partner.... (...) El que plantea un producto acá necesita 20 años para que funcione. En cambio en EEUU, por la masividad y la cultura de pagar sin cuestionar, en semanas empieza a generar. El sueño americano es en EEUU, no en Europa”.*

A modo de resumen del estudio empírico efectuado, en la Tabla 2 que se muestra debajo, se presenta una síntesis de las cuestiones centrales en relación a la experiencia vivida en cada caso.

Tabla 2: Síntesis de las cuestiones centrales en relación a la experiencia vivida en cada caso.

	CASO F	CASO H	CASO J
DEFINICIÓN ¿Fracaso?	<p>“...hay una infinita cantidad de cosas para rescatar como <b>aprendizajes</b> para tomar y avanzar, y que permita salir fortalecido de este tipo de situaciones, más allá de no haber generado dinero. (...)Yo lo llamaría <b>fracaso</b>. No lo veo mal. Creo que es clave mentalizarnos y que se entienda que hay que hacer para no equivocarse”.</p>	<p>“Creo que el proyecto no fue un <b>fracaso</b> en su totalidad, y mientras duró, funcionó. Pero tuvimos <b>fallas</b> en su comercialización, ese fue nuestro <b>error</b>”.</p>	<p>“Si lo tomo como que no funcionó, es <b>fracaso</b>. Si considero como se dió todo y la forma que preví el cierre, no sería fracaso. <b>Fracaso es no ver las cosas</b>. Porque fracaso se asocia negativamente a errores. Y si...uno se puede equivocar. Pero el tema está en identificarlos o no. <b>Yo no lo veo como un fracaso</b>. De hecho, me sirvió para todo lo demás que hice”.</p>
ACTITUD DE RESPUESTA	<p>“(...) te va mal, y sí, es una opción...Pero lo que hay que ver es todo lo que se capitaliza <b>en el mientras tanto</b>. No hay mejor proceso de aprendizaje que a través de la prueba y el error. El tema es como uno logra capitalizar eso que sucede”.</p>	<p>“(...) no es una etapa negativa. Es una experiencia que no fue ni 100% positiva ni negativa. Nunca, inclusive ni bien se terminó, lo vi como algo negativo. Siempre trate de ver el vaso medio lleno”.</p>	<p>“Trate de mirar el medio vaso lleno. Todo lo que hice a partir de eso, no solo en lo profesional, sino también a nivel personal, me posicionó muchísimo mejor”.</p>
CONTINUIDAD ACTIVIDAD EMPRENDEDORA	<p>“Es decir, no sé si voy a iniciar un nuevo proyecto ahora porque tengo una familia y un trabajo que me demanda mucho tiempo, y tengo otro rango de prioridades, pero sí se que el no volver a hacerlo no es una opción”.</p>	<p>“Me gustaría volver a emprender pero cuando esté tranquilo. Primero quiero terminar la carrera. Y después si surge algo, encantado de volver al ruedo. No tengo resentimiento respecto a emprender”.</p>	<p>“El emprendedorismo es algo que se lleva adentro, pero te digo, si hoy tengo que empezar algo lo hago para que funcione. En términos empresarios, lo haría en un lugar donde me sirva. En este contexto ventas en el extranjero y Argentina centro de costos, y si no funciona, me voy. No hay que pensarlo. Pero el tema es que yo no me iría a vivir a otro lado”.</p>

Fuente: elaboración propia

## 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este trabajo presenta resultados de un estudio exploratorio que recoge evidencia relacionada a la experiencia de transitar por un proceso de negocio emergente, con base en la tecnología y la calidad con un alto nivel de proyección pero que, sin embargo, en términos de negocios, alcanzaron una corta trayectoria. Centramos la atención en emprendedores relacionados al sector de software y servicios informáticos, en el cual muchas start-ups al poco de andar se encuentran con dificultades antes de haber cumplido su potencial comercial. Las narraciones de los emprendedores permitieron identificar aquellas cuestiones que impactaron sobre la marcha de la empresa y provocaron la salida temprana del negocio. Las historias formuladas se basaron en sus propias experiencias, y fueron transmitidas desde una perspectiva de aprendizaje. Encontramos que estos emprendedores advierten un auténtico valor en los acontecimientos, producto de un proceso de “reconocimiento” de sus propias experiencias y antecedentes. Este proceso mismo de identificación de hechos en las etapas de gestación y primeros años de puesta en marcha del negocio, y la reconstrucción de situaciones críticas encontradas en el camino, nos permitió tender puentes asociados entre las acciones emprendidas, los factores asociados a las acciones posteriormente “des-emprendidas”, y el logro humano concreto relacionado simplemente con el intento de llevar adelante un proyecto empresarial. La narración en base al conocimiento adquirido brinda una plataforma para depositar la mirada en el “medio vaso lleno” y visualizar el fenómeno definitivamente como un paso más, pero a la vez sustancial, dentro de la trayectoria de los emprendedores.

Nuestro primer propósito era clarificar y describir factores asociados a la experiencia, y en este sentido se encontraron pruebas de la existencia de un claro *proceso* que inicia a partir de determinados “síntomas”, hasta que tiene lugar un evento o una serie de eventos concretos que determinan la decisión de cese del negocio. Entre los principales factores asociados a los acontecimientos, los emprendedores focalizan en aspectos diversos, tanto de carácter interno como externo. En este sentido señalan que, en general, las empresas del SSI se inician con un emprendedor o un equipo emprendedor con elevadas capacidades técnicas, que les permite transformar rápidamente una idea en un producto, rápida comunicación y compromiso con el proyecto. Sin embargo, de acuerdo a los emprendedores entrevistados, las habilidades de gestión aparecen como una limitación significativa en el marco del ecosistema de negocios del sector, donde se requiere de modelos de negocio específicos en los que la comercialización

global y el contacto con informantes claves del sector parecen ser determinantes del progreso de los negocios. En los casos analizados, señalaron que la ausencia (en aquel momento) de networking no permitió la validación de sus proyectos y facilitar el acceso a los mercados objetivos adecuados. En particular se destaca, respecto a los antecedentes teóricos existentes, que los emprendedores de estas experiencias aceptan la responsabilidad propia en los hechos, y adoptan apoyarse en las fortalezas logradas a partir de la experiencia. Relativizan lo que la literatura conceptualiza como “fracaso”, fundamentalmente en términos del aprendizaje que genera y del potencial de capitalización en proyectos futuros, decisión que vinculan principalmente a la relación entre los riesgos que están dispuestos a asumir y la rentabilidad que esperan y necesitan obtener. En este sentido, destacan que las condiciones actuales del sector demanda un modelo de negocio que si no es posible alcanzar, convierte al trabajo en relación de dependencia como una opción más atractiva, con menores riesgos y mayor estabilidad.

Dicho esto, llegamos a nuestro planteo inicial de debatir si era apropiado utilizar el término “fracaso”. Antes de embarcarse en la investigación de campo, este estudio reconoce que existe un enfoque potencialmente relevante en la literatura que se centra específicamente en este término, por lo que a la vez trató de evitar “sesgos” potenciales al recolectar y analizar los datos empíricos. Si bien admitimos estar frente a un dominio sin una definición clara, donde los límites entre éxito y fracaso siguen siendo muy permeables, en este estudio destacamos que no debería atribuirse necesariamente una definición única y en cierto modo “simplificadora” de los hechos, dado que encontramos que el resultado final del proceso tiene significados diversos según cada experiencia. Por esta razón, resulta plausible sostener que, si bien pueden existir rasgos característicos de lo que la literatura ha conceptualizado desde posturas relacionadas al fracaso, es importante considerar el significado que los emprendedores dan a cada experiencia y cómo impactan en su vida personal y en su espíritu emprendedor. Por último, el trabajo permite desarrollar una visión más refinada de varios aspectos del fenómeno y soslayar que los emprendedores que cesan sus actividades focalizan más la atención en términos del aprendizaje logrado, a partir de los procesos analíticos alcanzados en cada caso, y no tanto por el efecto o resultado final el cual tiene significados diversos según cada experiencia. En tal sentido, y en línea a Sarasvathy (2001), se han detectado evidencias no consistentes con un proceso de toma de decisiones de tipo normativo

que no parece aplicable en situaciones genuinamente inciertas como las abordadas, ni tampoco caracteriza cómo los emprendedores llegan a sus decisiones. Es de esperar que futuros trabajos amplíen el área de estudio abordada a partir, principalmente, de novedosos estudios de campo que permitan profundizar el análisis en los procesos de aprendizaje señalados. Las contribuciones serán no sólo a la investigación de la iniciativa empresarial, sino también a la gestión estratégica y al campo profesional.

## REFERENCIAS

- Aldrich, H.E. & Martinez, M.A. (2001). Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 41-56.
- Altman, E.I. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporation Bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23: 589-609
- Bell, E. & Taylor, S. (2011). Beyond letting go and moving on: New perspectives on organizational death, loss and grief. *Scandinavian Journal of Management*, 27(1): 1-10.
- Berglund, H. & Hellström, T. (2002). Enacting risk in independent technological innovation. *Int. J. Risk Assessment and Management*, Vol. 3, Nos. 2/3/4: 205-22
- Bruno, A.V.; Mcquarrie, E.F. & Torgrimson, C.G. (1992). The evolution of new technology ventures over 20 years: patterns of failure, merger, and survival. *Journal of Business Venturing*, 7 (4): 291-302.
- Brunstein, J.C. & Gollwitzer, P.M. (1996). Effects of failure on subsequent performance: the importance of self-defining goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70: 395-407.
- Cameron, K.S.; Sutton, R. & Whetten, D.A. (1988). Issues in organizational decline. K.S. Cameron, R. I. Sutton & D. A. Whetten (Eds.), *Readings in organizational decline: Frameworks, research, and prescriptions*. Boston: Ballinger Publishing Company.
- Cannon, M.D. & Edmonson, A.C. (2001) Confronting Failure: Antecedents and Consequences of Shared Belief about Failure in Organizational Work Groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22:161-177.
- Cardon, M. S. & McGrath, R. G. (1999). When the going gets tough. Toward a psychology of entrepreneurial failure and re-motivation. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Paul Reynolds (Ed.), Wellesley, MA: 58-72.
- Coad, A.; Frankish, J.; Roberts, R.G. & Storey, D.J (2013). Growth paths and survival chances: An application of Gambler's Ruin theory. *Journal of Business Venturing*, 28 (5): 615-632.
- Colaizzi, P. F. (1978). Psychological research as the phenomenologist views it. K. Valle & M.King (Eds.),
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6): 604-623.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14 (4): 532-550.

- Finkelstein, S. (2003). Toward developing an organizational capability of learning from mistakes. In C. Helfat (Ed.) *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities: Emergence, development and change*, Malden: Blackwell Publishers.
- Harris, S.C. & Sutton, R.I. (1986). Functions of parting ceremonies in dying organizations. *Academy of Management Journal*, 29: 5-30
- Hasan, I. & Wang, H. (2008), The US bankruptcy law and private equity financing: empirical evidence. *Small Business Economics*, 31 (1): 5-19.
- Hayward, M. L.; Forster, W. R.; Sarasvathy, S. D. & Fredrickson, B. L. (2010). Beyond hubris: how highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 25(6): 569-578.
- Hayward, M. L.; Shepherd, D. A. & Griffin, D. (2006). A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science*, 52(2), 160-172.
- Headd, B. (2003). Redefining business success: Distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics*, 21(1): 51-61.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- Huovinen, J. & Tihula, S. (2008). Entrepreneurial learning in the context of portfolio entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(3): 152-171.
- Khelil, N., Smida, A. & Zouaoui, M. (2012). Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises: exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(1): 39-72.
- Mantere, A., Aula, P., Schildt, H. & Vaara, E. (2013). Narrative attributions of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 28 (4): 459-473.
- McGrath, R. G. (1999). Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24(1): 13-30.
- Mellahi, K. (2005). The dynamics of boards of directors in failing organizations, *Long Range Planning*.
- Politis, D. & Gabrielsson, J. (2007). Entrepreneurs' attitudes towards failure – an experiential learning approach. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27 (6): 3.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Effectual reasoning in expert entrepreneurial decisions: Existence and bounds, *Academy of Management 2001 Meeting Best Paper Proceedings*.
- Sarasvathy, S., Menon, A. (2002). Failing firms and successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfolio. Darden School working paper.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2): 318-328.
- Shepherd, D. A., & Haynie, J. M. (2011). Venture failure, stigma, and impression management: A self-verification, self-determination view. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(2): 178-197.
- Shepherd, D.A., Wiklund, J. & Haynie, J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2): 134-148.
- Shepherd, D.A.; Patzelt, H. & Wolfe, M. (2011). Moving forward from project failure: negative emotions, affective commitment, and learning from the experience. *Academy of Management Journal*, 54 (6): 1229-1259.
- Sheppard, J.P. & Chowdhury, S.D. (2005). Riding the wrong wave: Organizational failure as a failed turnaround. *Long Range Planning*, 38(3): 239-260.
- Singh, S., Corner, P. & Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization*, 13(4): 331-344.

- Sitkin, S.B. (1992). Learning through failure: the strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, 14: 231-266.
- Stuart, R. & Abetti, P.A. (1987). Start-up ventures: towards the prediction of initial success. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 215-230.
- Ucbasaran, D, Shepherd, D., Lockett, A. & Lyon, J. (2012). Life after Business Failure: the Process and Consequences of Business failure for Entrepreneurs. *Journal of Management*.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. & Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, 25(6): 541-555.
- Veciana, J.M. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8: 11-35.
- Watson, J., & Everett, J. E. (1996). Do small businesses have high failure rates? Evidence from Australian retailers. *Journal of Small Business Management*, 45-63.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Wiklund, J., Baker, T. & Shepherd, D. (2010). The age effect of financial indicators as buffers against the liabilities of new ness. *Journal of Business Venturing*, 25: 423-437
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zacharakis, A.L.; Meyer, G.; & DeCastro, J. (1999). Differing perception of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 37: 1-14.